

Im doppelten Sinne gut beraten

Text: Matthias Schmidt und Matthias König***

Moralische Werte im Zusammenhang mit Unternehmen erfahren seit geraumer Zeit eine Konjunktur: Unternehmen entwickeln Visionen und Leitbilder, verstehen sich als Corporate Citizen, verschreiben sich der Nachhaltigkeit, erwarten von ihren Lieferanten die Einhaltung bestimmter Werte oder betreiben Corporate Social Responsibility. Sie erkennen den ökonomisch langfristigen Nutzen in dem im Umgang mit ihren Stakeholdern gebildeten Vertrauenskapital. Da wundert es nicht, dass auch Unternehmensberatungen sich des Themas verstärkt annehmen und entsprechende Produkte entwickeln. Übersehen wird hier allerdings oft die Komplexität einer unternehmensethischen Beratung. Die Implementierung von Werten in einem Unternehmen erfordert dabei zunächst einmal keine unternehmensethische Beratung im eigentlichen Sinne, sondern ist Teil der „normalen“ Management-Beratung, bei der die bekannten Tools der Berater einfach auf das Thema „Werte“ umgestrickt werden. Gerade aus diesem Grunde wird das Besondere des Themas jedoch oft verfehlt – zu Lasten der Kunden.

Genau genommen sind die oben genannten Begriffe, unter denen eine Unternehmensethik innerhalb von Unternehmen transportiert wird, Anwendungsfelder moralischer Werte in Unterneh-

men. Denn ob ein Unternehmen seine Mitarbeitenden zum Volunteering ermuntert, Korruption mit Hilfe verpflichtender Werthaltungen bekämpfen will oder als Unternehmen karitativ tätig ist, ist letztlich nur Ausdruck der spezifischen Umsetzung von Werten, wie sie für die jeweils konkrete Situation eines Unternehmens am passendsten erscheint. Unabhängig von der Art und Weise der Umsetzung ist diesen Unternehmen jedoch gemein, dass sie über die für sie gültigen und von ihnen als richtig erachteten Werte nachgedacht haben und diese nun im Unternehmen zum Leben bringen wollen. Und genau darum geht es bei der Unternehmensethik: gelebte Werte und Normen auf ihre Richtigkeit hin zu reflektieren, die als richtig erachteten Werte und Normen zu formulieren und sie in Handlungen umzusetzen. Unternehmensberatungen können Unternehmen in diesem Prozess unterstützen. Allerdings müssen sie dabei den besonderen Anforderungen des Themas gerecht werden, wollen sie nicht auf einer unfundierten Umsetzungsebene am Kern der Aufgabe vorbei beraten. Im Folgenden wollen wir der Frage nachgehen, was eine im doppelten Sinne des Wortes moralisch und funktional *gute* Beratung in Unternehmensethik ausmacht.



1 Die besondere Herausforderung der Unternehmensethik

Die besondere Herausforderung der Unternehmensethik liegt für Unternehmen in der Verknüpfung von meist abstrakten Werten und Normen mit ihrer konkreten Umsetzung in den Unternehmensalltag. Dieses Spannungsfeld muss bearbeitet werden, ohne eine der beiden Seiten zu vernachlässigen. Beides gehört zusammen: die Reflexion *und* die Umsetzung.

a) Proklamierte Ethik

Wenn Unternehmen auf die Reflexion der für sie richtigen Werte und Normen verzichten und sie diese lediglich proklamieren, laufen sie bei der Umsetzung Gefahr, dass die so aufgestellten Unternehmenswerte und Leitbilder zumeist keine echte Bindungskraft für die Mitarbeitenden entfalten können, da ihnen die normative Begründung fehlt. Derartige unreflektierte Normen bilden dann weder eine Richtschnur für das tägliche Handeln noch bieten sie eine wirkliche Orientierungshilfe. Warum sollte man ihnen auch folgen? Da sie wie von außen auf-

oktroiert erscheinen, fehlt es an einer Identifikation der Mitarbeitenden und hierunter leidet auch deren Motivation zur Umsetzung. Derart als verbindlich festgeschriebene Werte können keine Beständigkeit haben, sondern sind beliebig austauschbar und werden im Alltag von anderen (z.B. ökonomischen) Werten leicht verdrängt. So lässt sich beispielsweise erklären, warum ein Unternehmen wie Enron, obwohl es über ein ausgefeiltes Ethik-Programm und über ein reichhaltiges Set an unternehmensethischen Instrumenten innerhalb der Organisationsstruktur verfügte, dennoch einen der größten Wirtschaftsskandale der US-amerikanischen Geschichte verursachte. Der Kern des Scheiterns einer solchen bloß proklamierten Ethik liegt in der mangelnden Reflexion und der letztlich fehlenden Begründung, wie und nach welchen Kriterien die aufgeschriebenen Werte überhaupt bestimmt wurden.

b) Ethik auf dem Papier

Doch auch reflektierte und begründete Unternehmenswerte für sich alleine genommen führen in einem Unternehmen nicht zum Erfolg. Zwar machen sich Unternehmen häufiger als zu vermuten die Mühe, über Werte und Normen nachzudenken



und Visionen und Leitbilder zu erarbeiten. Dies häufig jedoch nur, um sie dann lediglich im Intranet abzulegen oder in Broschüren abzudrucken. So löblich diese Beschäftigung mit Normen und Werten auf den ersten Blick auch scheinen mag, so unzureichend ist dies allein. Rein ökonomisch gesehen handelt es sich sogar um eine klare Fehlinvestition, die Geld kostet, aber nichts einspielt. Auch aus unternehmensethischer Perspektive betrachtet, macht es wenig Sinn, Werte und Normen zwar zu reflektieren, es dann aber mit dem Abdruck des so entwickelten Leitbilds in durchaus professionell und ansprechend gestalteten Dokumenten bewenden zu lassen und auf die konsequente Umsetzung zu verzichten. Die Implementierung der als richtig und wichtig begründeten Werte ist für Unternehmen zwar anstrengend und oft ungewohnt, sie ist aber lohnend und auch notwendig, wenn sie kein Glasperlenspiel mit kontraproduktiven Folgen betreiben wollen. Denn die erarbeiteten Unternehmenswerte und Leitbilder entfalten ein oft unerwartetes Eigenleben. Schnell erwecken sie Erwartungen seitens der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder, die mitunter anschließend nicht erfüllt werden können und damit genau das Gegenteil dessen bewirken, was durch die Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes eigentlich bezweckt werden sollte. All die

positiven Effekte der unternehmensethischen Anstrengung – von einem besseren Image über höhere Kundenbindung, einem stärkeren Engagement der Mitarbeitenden bis hin zu sinkenden Transaktionskosten – werden in diesem Falle nur von kurzer Dauer sein. Das angestrebte Vertrauenskapital kann so nicht dauerhaft gebildet werden. Einem Unternehmen mit einer bloßen „Ethik auf dem Papier“ wird aufgrund der mangelnden erkennbaren Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit seines unternehmensethischen Anliegens schnell das vorhandene Vertrauen entzogen.

c) Bedingungen der Reflexion sind entscheidend

Bei der Begründung moralischer Werte und der argumentativen Auseinandersetzung mit ihnen, spielen die Bedingungen, unter denen diese Reflexion stattfindet, eine besondere Rolle. Ethische Werte und Normen können nur dann eine Bindungskraft entfalten und als moralische Handlungsorientierung dienen, wenn die Handelnden selbst sie als richtig erachten und deren Verbindlichkeit einsehen. Es handelt sich dabei um einen *freiwilligen* Akt, Einsicht lässt sich nicht erzwingen. Einsicht erfolgt nur auf dem Wege des Überzeugens. Möglich wird diese Einsicht, wenn bestimmte Bedingungen im Verständigungsprozess so weit es geht erfüllt werden: Ein

Foto: Dreamstime.com

Diskurs über moralische Werte und Normen im Unternehmen wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Verständigung im gegenseitigen Respekt erfolgt, wenn die Argumentation offen und sachlich geführt wird usw. Auch fällt es den Mitarbeitenden einfacher, die Werte und Normen als verbindlich anzuerkennen, wenn sie selbst am Reflexionsprozess beteiligt waren. Zwar wird dies nicht für jeden einzelnen Mitarbeitenden faktisch möglich sein, dennoch muss der einzelne sich mit seinem Anliegen vertreten fühlen. Zudem muss im Ergebnis deutlich werden, wie das Unternehmen inhaltlich zu seinen Werten gekommen ist; diese müssen nachvollziehbar begründet sein.

Zur unternehmensethischen Reflexion gehört als vorläufiges Zwischenergebnis – denn ein endgültiges Ergebnis wird es bei einer prinzipiell auf Unendlichkeit angelegten Reflexion nie geben können – nicht nur die Einigung auf bestimmte für das Unternehmen fortan gültige Werte samt deren Begründung, sondern vor allem auch die Einsicht in ihren idealen Status. Werte wie Offenheit, Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen oder die Schonung der Umwelt sind eine Richtschnur für das Handeln, aber nicht mit dem Handeln gleichzusetzen. Sie sind Orientierungspunkte, die das eigene Handeln leiten. Zum Wesen der idealen Werte gehört, dass sie nicht eins zu eins in die Realität umgesetzt werden können. Wir haben nicht nur ethische Interessen, sondern auch andere. Entsprechend verhält es sich auch mit unseren Handlungspartnern, die möglicher Weise andere moralische Werte als verbindlich und richtig erachten. Vor allem in Konfliktsituationen kommt es dann darauf an, die eigenen Werte, die den Mitarbeitenden als Handlungsorientierung dienen und diese leiten sollen, angesichts derartiger Widerstände nicht aufzugeben, sondern sie soweit es geht zu realisieren. Nicht zuletzt aus diesem Grunde ist die Einsicht in die Gültigkeit der ethischen Unternehmenswerte von unhintergebar Bedeutung.

Das Spannungsfeld zwischen den Polen Reflexion

und idealer Begründung von Werten einerseits und dem konkreten alltäglichen Umgang mit ihnen andererseits muss spätestens bei der Kommunikation mitbedacht werden. Ansonsten besteht erneut die Gefahr, bei Mitarbeitenden, Kunden und anderen Stakeholdern falsche Erwartungen zu wecken.

d) Zur Umsetzung von Werten innerhalb einer Unternehmensethik

Ziel der Umsetzung der als richtig erachteten und begründeten Werte und Normen ist es, diese im Unternehmen zum Leben zu bringen. In der Umsetzung erweist es sich, wie praxistauglich diese spezifischen Werte sind und erst an dieser Stelle können sie die positiven Effekte einer Unternehmensethik entfalten. Zu unterscheiden sind dabei die *Anwendungsfelder* von den Medien:

Die *Anwendungsfelder* unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen. Je nach Branche, Unternehmenskultur oder auch Landeskultur und Problemen aus der Vergangenheit hat jedes Unternehmen andere Schwerpunkte, in denen es seine Werte zur Geltung bringen will. So etwa sehen sich Einkaufsorganisationen häufig mit dem Thema Korruption konfrontiert; Importeure von Konsumgütern aus Billiglohnländern werden vielfach wegen der Produktionsbedingungen ihrer Lieferanten kritisiert. All diese Unternehmen reagieren in unterschiedlicher Weise auf die Kritik. So etwa beginnen Importeure zunehmend damit, die Sozialstandards ihrer Zulieferbetriebe zu überwachen, oder Banken, denen oft eine gewisse Skepsis aufgrund ihrer Kapitalmacht entgegengebracht wird, engagieren sich in Kultursponsoring und Corporate Citizenship-Projekten. Hier bestimmt häufig der konkrete Erfahrungshintergrund des einzelnen Unternehmens, welche Anwendungsfelder für die Umsetzung der Unternehmensethik in Frage kommen. Meist sind es konkrete Problemfälle aus der Vergangenheit oder aber aktuelle, in der jeweiligen Branche virulente Problemlagen, die für Unternehmen den Anlass bilden, sich mit Unternehmensethik zu beschäftigen. Allerdings

reicht eine punktuelle Beschäftigung mit den Werten und Normen nicht aus. So tendieren Unternehmen häufig dazu, aktuelle Probleme über die Anwendungsfelder in den Griff zu bekommen. Diese Probleme werden jedoch nur dann dauerhaft lösbar sein – bzw. neue Probleme werden weniger häufig auftauchen –, wenn die spezifischen Werte in das gesamte Unternehmen getragen werden und das Unternehmen so glaubwürdiger in seinem Handeln wird.

Im Rahmen des Reflexionsprozesses werden die (explizit oder implizit geltenden) Werte eines Unternehmens in Frage gestellt und gegebenenfalls geändert. Damit ändert sich auch das Selbstverständnis des Unternehmens und die Ansprüche an das Handeln der Mitarbeitenden. Sich mit Unternehmensethik zu beschäftigen, ist für Unternehmen ein Prozess des Veränderungsmanagements, der das gesamte Unternehmen erfasst, da es um die Grundlagen des Handelns in und von Unternehmen geht. Zur Gestaltung dieses unternehmensethischen Prozesses ist es dabei durchaus hilfreich, sich an den Konzepten des Veränderungsmanagements zu orientieren. Dies insbesondere deshalb, da Erfolg und Misserfolg des Veränderungsmanagements an ähnliche Bedingungen geknüpft sind wie die Reflexion und Umsetzung von Werten und Normen innerhalb von Unternehmen.

Eine Realisierung von Werten und Normen auf allen Unternehmensebenen setzt dabei dieselben *Medien* voraus, wie sie im Rahmen des Veränderungsmanagements bestimmt werden: Strategie, Institutionen, Unternehmenskultur und Mitarbeitende. Durch die Medien wird eine Veränderung innerhalb des Unternehmens transportiert. Sie müssen parallel angesprochen werden, soll eine Veränderung erfolgreich sein. Alle vier Medien stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander und beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Ausprägung.

Werte und Normen legen die Grenzen fest, innerhalb derer sich eine Unternehmensstrategie entfalten kann. Diese wiederum setzt den Rahmen für die Institutionen in Unternehmen, deren Kultur und das Handeln der Mitarbeitenden. Werte und Normen zei-

gen Grenzen auf, geben innerhalb dieser aber auch Möglichkeiten frei. Dasselbe gilt für die Strategie. Dabei entstehen die Werte, Normen (und auch die Strategie) nicht im luftleeren Raum, sondern sind von den handelnden Menschen, der vorgefundenen Kultur und den existierenden Institutionen in ihrer Entstehung beeinflusst und verweisen wechselseitig aufeinander.

Institutionen sind nach einer älteren Formulierung von Peter Ulrich Rückenstützen für das Handeln von Individuen. Institutionen sollen den einzelnen bei seinem werte- und normenkonformen Handeln unterstützen bzw. nicht normenkonformes Verhalten des einzelnen sanktionieren. Damit helfen sie, das Spannungsfeld zwischen ideal formulierten Werten, Normen und der alltäglichen Praxis ein Stück weit zu überbrücken und schützen vor opportunistischem Verhalten Dritter. Beispiele für Institutionen als Medien der Veränderung sind Anreizsysteme, das Berichtswesen oder auch die Organisationsstruktur eines Unternehmens. Die Mindestanforderung an sie ist, dass sie ein Handeln entsprechend der Unternehmenswerte nicht erschweren oder behindern. Dies wäre z.B. der Fall, wenn das Berichtswesen rein monetär ausgerichtet ist oder Einkäufer nur anhand der erreichten Kostenersparnis gemessen werden. In einem weitergehenden Schritt sollten Institutionen jedoch so ausgestaltet werden, dass sie ein Handeln entsprechend der Unternehmenswerte zulassen, z.B. durch die Schaffung flacher Hierarchien, die Reflexionsprozesse über moralische Werte unterstützen, oder die Einrichtung einer Ombudsstelle, die für ethische Probleme der Mitarbeitenden zuständig ist. Die Maximalforderung schließlich besteht in dem Anspruch, durch die Schaffung entsprechender Institutionen die Unternehmenswerte aktiv zu unterstützen und zu fördern. Dies können u.a. entsprechende Führungsgrundsätze sein und messbare Zielvereinbarungen, die ihre Inhalte widerspiegeln.

Für die Kultur eines Unternehmens gilt ähnliches wie für die Institutionen. Auch sie bildet eine Art



Rückenstütze für individuelles Handeln. Auch die Kultur sollte ein Handeln entlang der Unternehmenswerte nicht erschweren, sondern ermöglichen bzw. fördern. Eine Umsetzung ist gelungen, wenn die Unternehmenswerte gelebte Kultur innerhalb des Unternehmens geworden sind. Institutionen und Unternehmenskultur beeinflussen sich gegenseitig. So prägen Institutionen die Kultur ebenso, wie auch die Art und Weise, wie Menschen mit Institutionen umgehen, von der Kultur mit gesteuert wird. Hier nach bestimmt sich, inwieweit die Mitarbeitenden sich in ihrem Handeln an den jeweils implementierten Institutionen orientieren, bzw. diese durch ihr Handeln gezielt zu unterlaufen versuchen.

Schließlich bilden die Individuen als die eigentlich handelnden Subjekte im Unternehmen das wichtigste Medium der Veränderungsprozesse. Diese werden einerseits von Institutionen und Kultur beeinflusst; andererseits sind sie es aber auch, die Institutionen und Kultur erst schaffen. Um ihr Handeln an den Unternehmenswerten orientieren zu können, müssen die Mitarbeitenden diese kennen und verstehen, entsprechend der Normen handeln können, es auch wollen und dann schließlich tun. Für die Umsetzung von Werten sind dies einzelne zentrale Ansatzpunkte; eine eingehendere Betrachtung dieses Prozesses bedürfte jedoch eines separaten Beitrages und würde den Rahmen des vorliegenden Beitrages sprengen.

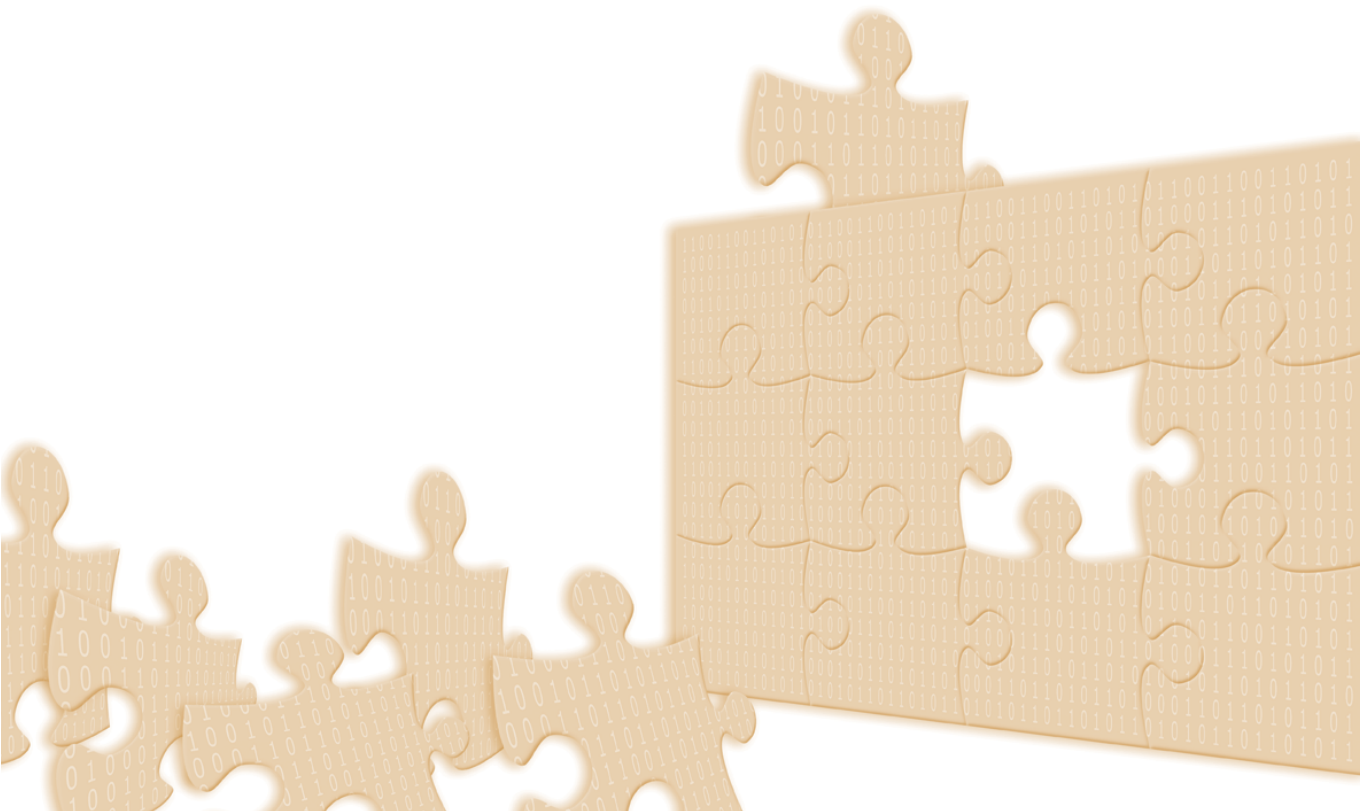
2 Folgerungen für den Beratungsprozess

a) Berater und Beratungsprozess

Wertemanagement in Unternehmen einzuführen, ist eigentlich normales Beratergeschäft, ein Tool neben anderen. Allerdings braucht der Unternehmensethik-Berater über seinen Werkzeugkoffer hinaus mehr: Er muss seinen Gegenstand (Ethik und Werte!) kennen; eine zunächst triviale Forderung,

der die gegenwärtige Praxis, in der die Unternehmensethik unter der scheinbar griffigen Überschrift CSR (Corporate Social Responsibility) einen zunehmenden Boom erfährt, bemerkenswert selten entspricht. Zum einen muss der Berater dem Unternehmen Input in ethischen Fragen liefern und Impulse für die Aufrechterhaltung des Prozesses der Wertefindung und -umsetzung geben können. Zum anderen aber muss er die Bedingungen der Reflexion auch für sein eigenes Vorgehen gelten lassen, d.h. er muss sich an seinen eigenen Kriterien bei der Organisation seines Beratungsprozesses messen lassen. Auch dies ist eine Anforderung an das Beratungsunternehmen, denen viele häufig nicht gerecht werden: Die Bedingungen der ethischen Reflexion darf der Berater durch sein eigenes Verhalten nicht konterkarieren. Er würde sich dadurch unglaubwürdig machen und dies hätte eine fatale Auswirkung auf den Umsetzungsprozess. In diesem Falle könnten die Mitarbeitenden des beratenen Kundenunternehmens den durchaus berechtigten Schluss ziehen: „Wenn schon der Berater selbst seine Ansprüche nicht einhalten kann, wie sollen wir als Laien das im Unternehmen denn können?“

Neben den Instrumenten der Beratung ist für eine unternehmensethische Beratung also das richtige



Verständnis des Beratungsprozesses ebenso wie das Selbstverständnis des Beratenden von zentraler Bedeutung. Daraus ergibt sich beispielsweise, dass sich die Bedingungen der ethischen Reflexion, wie Offenheit, Sachlichkeit oder auch der gegenseitige Respekt und die Anerkennung anderer Argumente, im Beratungsprozess wieder finden müssen. Wenn ethische Werte und Normen dauerhaft nur Bindungskraft entfalten, wenn ich sie selbst eingesehen habe, sie mir selbst zu eigen gemacht habe, dann hat dies auch Folgen für den Beratungsprozess. Was das Richtige für ein Unternehmen ist, kann das Unternehmen nur selbst herausfinden. Ein Berater kann den Reflexionsprozess innerhalb des Unternehmens unterstützen und bei der Umsetzung Hilfestellung leisten, nicht aber ein vorgefertigtes Konzept überstülpen. Dies dürfte in den wenigsten Fällen funktionieren. Ein Berater ist zwar Experte in ethischen Fragen und kann als solcher Inputs geben und Impulse setzen, er ist aber nicht der Besserwisser, der weiß, welches die richtigen Werte und Normen für ein Unternehmen sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Berater sich auf seine Prozesskenntnisse zurückziehen kann und ansonsten inhaltlich ein postmodernes anything goes pflegt. Hier gilt es Balance zu halten. Obwohl er nur Prozesshelfer ist,

ist ein klarer, argumentativ nachvollziehbarer inhaltlicher Standpunkt wichtig. Damit kann das Unternehmen bei Bedarf unterstützt werden. Schließlich geht es bei unternehmensethischen Belangen um das grundlegende Verständnis eines Unternehmens, welches in Frage gestellt wird. Im Prozess der ethischen Reflexion sind die Argumente des Beraters allerdings nur Argumente neben den Argumenten Anderer, die genauso zu bedenken sind.

Die Fach- und Methodenkenntnisse des Beraters ergeben zusammen mit den Vorstellungen und Eigenheiten des Unternehmens eine passgenaue Lösung. Aus der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Berater und Unternehmen entstehen unternehmensindividuelle Konzepte, die umsetzbar sind. Ohne den Input des Unternehmens wird an diesem vorbei beraten und ohne den Input des Beraters dürfte es vielen Unternehmen (mangels Erfahrung) schwer fallen, das nötige Fach-Know how einfließen zu lassen. Eine unternehmensethische Beratung ist ein Prozess. Dies bedeutet auch, dass sie zumindest inhaltlich ergebnisoffen ist. Es gehört zur Wahrhaftigkeit des Beraters, dies dem Kunden bei Bedarf klar zu machen. Wiederum Balance haltend schließt dies jedoch ein straffes und zielorientiertes Projektmanagement keinesfalls aus.

b) Funktionen der unternehmensethischen Beratung

Unserer Erfahrung nach hat die Beratung in Unternehmensethik im wesentlichen *vier besondere Funktionen* zu erfüllen, wobei es zu betonen gilt, dass sie Kompetenzen und Kenntnisse sowohl aus den Bereichen der wissenschaftlichen Ethikdiskussion als auch aus dem Bereich der Unternehmenspraxis und Unternehmensführung miteinander in Einklang bringen können muss.

(1) Die erste Funktion besteht darin, eine Überlappungsfläche von Ethik und Wirtschaftspraxis zu schaffen. Es geht zum einen darum, das Anliegen der Unternehmensführung zu erfassen, die ethische Dimension herauszuarbeiten und mit zutreffenden ethischen Begriffen bei der Reformulierung zu unterstützen. Zum anderen geht damit die Auswahl und Vermittlung von relevantem philosophischem Hintergrundwissen einher. In diesem Sinne fungiert der Berater gleichsam als Übersetzer und Vermittler zwischen den ethischen Begriffen und Begründungen und den Anliegen und Maßnahmen von Seiten des Unternehmens.

(2) Die zweite Funktion liegt darin, dem Unternehmen ein schlüssiges Konzept einer effektiven, also wirksamen Unternehmensethik anzubieten. Dieses Konzept muss sowohl ethisch und betriebswirtschaftlich fundiert als auch praktisch umsetzbar sein. Es muss auf die spezifische Situation des Unternehmens passen und dauerhaft zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Es bildet gewissermaßen die konkrete und stimmige Verbindung von Theorie und Praxis, die sich gleichermaßen am ethisch Wünschenswerten und an den Restriktionen des ökonomisch Machbaren orientiert.

(3) Die dritte Funktion der Ethikberatung ist die Vermittlung und Kommunikation des Anliegens an die Mitarbeitenden. Die Berater stellen das Sprachrohr zwischen der Unternehmensführung und der Belegschaft dar, um mit der Distanz eines Außenstehenden interne Konflikte etwa bei der Informa-

tionsbeschaffung in ethisch sensiblen Bereichen zu reduzieren oder auch um ethisch motivierte Anliegen der Belegschaft der oberen Führung begründet darzustellen. Es geht darum, eine unvoreingenommene und reibungslose Kommunikation zwischen allen Ebenen des Unternehmens sicher zu stellen; und zwar in jedwede Richtung.

(4) In seiner vierten Funktion dient der Ethikberater dem Unternehmen als Informationspool. Da seine Kernkompetenzen in den Schnittstellen von Theorie/Praxis und Ethik/Betriebswirtschaft liegen, verfügt er über Kenntnisse aus den aktuellen Diskussionen und Herausforderungen der jeweiligen Bereiche. So kann er Anregungen geben, wie sein Kunde wahrscheinliche gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklungen oder Trends in seinem Ethikkonzept antizipieren kann. Erfahrungen und Beobachtungen, die aus seiner Tätigkeit in anderen Unternehmen resultieren, sind gleichermaßen nützlich. Schließlich kann auch die wissenschaftliche Gemeinschaft von den Erfahrungen der Beratungspraxis profitieren, indem sie Rückmeldungen über die praktische Tauglichkeit wirtschafts- bzw. unternehmensethischer Ansätze erhält oder aktuelle Fragestellungen und Entwicklungen aus der Praxis in ihre Diskussion mit einbezieht.

Mit ihrer Kernkompetenz in dem aufgezeigten Spannungsfeld unterstützt unternehmensethische Beratung Unternehmen dabei, Lösungswege in konkreten Problemfeldern zu finden, die bei der isolierten Betrachtung alleine aus Perspektive der Ethik oder der Unternehmenspraxis so nicht hätten erarbeitet werden können, und hieraus pro-aktiv konkrete Maßnahmen abzuleiten. Sie hilft darüber hinaus, wissenschaftliche Ergebnisse fruchtbar in die Praxis umzusetzen sowie ethisch motivierte Anliegen von Seiten des Unternehmens schlüssig und nachvollziehbar zu begründen und zu kommunizieren.

Wirtschaftsethiker, die Unternehmen nutzbringend beraten wollen, müssen lernen, die konkreten alltäglichen Anforderungen und Zusammenhänge aus der Unternehmenspraxis auch aus der Sicht der

Unternehmen zu verstehen und mit ethischem Gedankengut zielgerichtet und praktisch umsetzbar zu bereichern. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse müssen mit den konkreten Anforderungen der spezifischen Situation des Unternehmens erfolgsorientiert verquickt und in der Sprache der Praxis formuliert werden.¹

3 Warum sich Unternehmen für Unternehmensethik interessieren

Die Gründe, aus denen sich Unternehmen bzw. obere Führungskräfte zunehmend für unternehmensethische Themen interessieren, sind unterschiedlich. Ein – aus ethischer Sicht wohl eher unbefriedigender – Grund mag in der Tatsache begründet liegen, dass in der Öffentlichkeit eine zunehmende Sensibilisierung für unternehmensethische Probleme stattgefunden hat. Von maßgeblicher Bedeutung ist dabei wohl auch die Diskussion um die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen, die allein vom Wortlaut her für viele Unternehmensangehörige wesentlich unbedrohlicher klingt, als der für Praktiker doch eher abstrakte Begriff der „Unternehmensethik“.² So hat sich mittlerweile eine großflächige CSR-Diskussion entwickelt, die weiterhin im Aufwind ist und zu der sich sehr viele Diskutanten aus den unterschiedlichsten wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Bereichen berufen fühlen. Bedauerlicherweise wird in diesen Diskussions- und Gesprächsforen häufig vergessen, die Ergebnisse der eigentlichen Unternehmensethik-Diskussion, wie sie sich seit nunmehr rund zwanzig Jahren neu etabliert hat, zu berücksichtigen, wodurch das Rad oftmals neu und dann häufig in mangelhafter Qualität erfunden wird. Diesen Zusammenhang sollten Unternehmen bei der Auswahl ihrer Berater nicht vernachlässigen, da sonst die große Gefahr besteht, dass diese dem

oben skizzierten Spannungsfeld der unternehmensethischen Beratung nicht gerecht werden. So gesehen wäre also ein Grund, aus dem Unternehmen möglicherweise ethische Beratung nachfragen, in der allgemeinen Stimmungs- bzw. Diskussionslage zu sehen, nach der man sich eben sinnvoller Weise auch einmal mit diesen Themen befassen sollte; freilich zumeist um den Preis, dass sobald ein anderes Thema die öffentliche Diskussion beherrscht, auf dieses aufgesprungen und somit auf aktuelle Debatten nur leidlich re-agierte wird.

Die Motivation von Führungskräften, sich strategisch-konzeptionell mit unternehmensethischen Aspekten zu befassen, kann jedoch auch anderer Natur sein. Zum einen kann dies auf der Erkenntnis beruhen, dass es langfristig von Vorteil ist, ethische Gesichtspunkte innerhalb der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit zu berücksichtigen. Ethisches Engagement kann zum zweiten dem Wunsch entspringen, gesellschaftliche und soziale Prozesse in der Unternehmensumwelt aktiv mitzugestalten. Drittens können ethische Bemühungen auch aus der Einsicht resultieren, dass es dem Unternehmen nur so gelingen kann, einen strukturellen Rahmen zu schaffen, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, bestimmten ethischen Werten gerade auch in ihrem beruflichen Alltag zu folgen. Je intrinsischer dabei die Motivation für das ethische Engagement innerhalb von Unternehmen ist, desto mehr gerät der finanzielle Erfolg zum notwendigen Mittel, das nur mehr dem Zweck dient, ein bestimmtes Verständnis von (Unternehmens-) Ethik zu realisieren und damit auch gezielt und gestalterisch in die Umwelt hineinzuwirken. In der Regel wird dies um so besser gelingen, je besser die spezifischen Besonderheiten eines Unternehmens bereits im Vorfeld der Entwicklung eines Unternehmensethikkonzepts Berücksichtigung finden. Denn wie bereits gezeigt, kann die Anschlussfähigkeit einer Unternehmensethik an ein bestehendes Unternehmen nicht auf die bloße begriffliche Anpassung eines allgemeinen Ethikkonzepts an die angenommene Situation



des Unternehmens reduziert werden. Vielmehr müssen sowohl die konkrete Situation als auch die gewachsenen Zusammenhänge, in denen sich das betrachtete Unternehmen befindet, bereits in die Entwicklung seiner individuellen Unternehmensethik mit einfließen. Daraus entsteht idealer Weise eine wechselseitige Beeinflussung und Bedingtheit von individuellen Gegebenheiten des Unternehmens und seiner spezifisch zu entwickelnden, proaktiven Unternehmensethik. Die Beschäftigung mit Fragen der Unternehmensethik und ihrer Umsetzung sowie ihrer Nützlichkeit entstammt auf diese Weise einem Mix aus einem mehr oder weniger gestalterischen, zukunfts offenen Anliegen und der daraus resultierenden prospektiven strategischen Frage danach, was die neuen Themen sind, denen sich ein verantwortungsbewusstes und zukunfts fähiges Unternehmen proaktiv stellen sollte.

4 Die neuen Themen: Gender- und Age-Diversity

Was jedoch sind die neuen Themen, mit denen wir uns strategisch befassen müssen, wenn wir auch morgen noch erfolgreich aufgestellt sein wollen? Das ist die Frage, die sich viele der Unternehmen

gestellt haben, die vor einigen Jahren damit begonnen haben, sich mit so genannten Wertemanagementsystemen oder Business Ethics Programmen zu beschäftigen und diese bei sich zu implementieren. Mit ihren wie auch immer gearteten Konzepten tragen diese Unternehmen der gesellschaftlichen Entwicklungstendenz Rechnung, die durch einen zunehmenden Wertpluralismus sowie eine hierdurch bedingte Orientierungslosigkeit und Unsicherheit vieler Menschen gekennzeichnet ist. Auf diese Weise bewirken solche Unternehmen zweierlei: Sie positionieren sich zum einen strategisch für ihre wirtschaftliche Zukunft und tragen zum anderen – wenn mit dem Wertemanagement ein halbwegs ernstes Anliegen verbunden ist – im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv zur Mitgestaltung der Gesellschaft bei. Unabhängig davon, ob sie dabei nun von professionellen Beratern begleitet werden oder ob sie über entsprechende eigene Kompetenzen verfügen, gelten selbstverständlich die oben genannten Anforderungen, denen interne und externe Berater genügen müssen, um dem Spannungsfeld zwischen Reflexionskompetenz und wirksamer Umsetzung der als richtig und gut begründeten Werte und Normen gerecht zu werden.

Unternehmerische bzw. unternehmensethische Verantwortung steht in enger Verbindung mit den gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, die antizipiert und im Idealfall mitgestaltet werden. Insofern die Gegebenheiten in Gesellschaft und Wirtschaft in einem ständigen, unaufhaltsamen Fluss sind, muss auch die Frage nach den neuen Themen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen, immer wieder neu gestellt werden. Auch wenn *Wertemanagement und Pluralismus* nach wie vor eine richtige Antwort auf diese Frage sind, so kann die Antwort dennoch weiter konkretisiert werden. Denn zwei gesellschaftliche Aspekte werden für Unternehmen künftig von besonderer Bedeutung und insbesondere für mittelständische Unternehmen von strategischer Relevanz sein. Dies ist einerseits die Frage des demographischen Wandels, der sich in einer schrumpfen-

den sowie zugleich alternden nationalen Gesellschaft ausdrückt; und andererseits ist es die Frage des Gender Mainstreaming, also die Frage nach der geschlechterspezifischen Rollenverteilung in der gegenwärtigen und künftigen Gesellschaft.

Über diese beiden Aspekte des gesellschaftlichen Wandels sind aktuelle strategische Herausforderungen mit der Notwendigkeit der gesellschaftlichen Mitverantwortung von Unternehmen auf bemerkenswerte Weise miteinander verquickt und von einander abhängig. Diese untrennbare Verbindung gibt auch dem oftmals noch recht inhaltslos verwendeten Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) eine inhaltliche Substanz. Denn sowohl das Gender Mainstreaming als auch der demographische Wandel sind unstrittig Querschnittsthemen, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Gefüges betreffen und somit Wirtschaft, Politik, Wissenschaft etc. gleichermaßen herausfordern. Hierin liegt die strategische Bedeutung dieser Themen für Unternehmen, die vor allem im Bereich der Personalrekrutierung und -entwicklung mit neuen Konzepten – etwa für ältere Mitarbeiter oder zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auf die gesellschaftliche Entwicklung reagieren müssen. Doch zusätzlich zu dieser strategischen Dimension, die zunächst ohne weitere ethische Reflexion betriebswirtschaftlich behandelt werden kann, um optimale Lösungen für das Unternehmen im Zuge seines Gewinnstrebens zu finden, gibt es eine im Kern ethische Dimension. Dieser unabdingbar ethische Kern liegt im Begriff der Gerechtigkeit. So geht es zum einen um die Gerechtigkeit zwischen Männern und Frauen (Gender Mainstreaming) und zum anderen um die Gerechtigkeit zwischen Jung und Alt, also zwischen den Generationen (demographischer Wandel). Sobald nun Unternehmen sich ihren strategischen Herausforderungen im Rahmen dieser beiden „neuen Themen“ stellen, greifen sie mithin unweigerlich die für die Gesamtgesellschaft höchst relevante ethische Frage nach einem gerechten Zusammenleben in der Gemeinschaft auf. Auch wenn zunächst sei-

tens des Unternehmens rein betriebswirtschaftlich agiert wird, um etwa durch ein Konzept zur Förderungen älterer Mitarbeiter den Personalbedarf besser decken zu können, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieses Vorgehen in der öffentlichen Wahrnehmung stark moralisch aufgeladen wird und das besagte Unternehmen fortan sehr genau – aber auch durchaus wohlwollend – durch die ethisch-moralische Brille beobachtet wird. In dem Moment, in dem ein Unternehmen sich dieser Themen annimmt, begibt es sich in den Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung bzw. der CSR und setzt sich gewollt oder ungewollt mit der Gerechtigkeitsfrage auseinander. Diese enge und unmittelbare Verquickung der strategischen Herausforderung mit der ethischen Dimension der gesellschaftlichen Gerechtigkeitsfrage gibt dem Begriff der CSR eine besondere Qualität, die ihm in der aktuellen Diskussion oft fehlt. In dieser Hinsicht verhält es sich mit dem Schlagwort CSR ähnlich wie mit dem Begriff Diversity, für den die beiden „neuen Themen“ eigentlich gar keine Neuheit sind. Doch leider spielen Konzepte des Diversity fast ausschließlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Rolle, wenn es nämlich um die Frage geht, wie die Andersartigkeit unterschiedlicher Menschen am besten im Unternehmen eingesetzt werden kann, um über das Managen der (personalen) Vielfalt den größten Nutzen im Umgang mit ebenso vielfältigen und andersartigen Kunden oder Kooperationspartnern zu schaffen. Die hier immanente ethische Dimension des Anderen, dem jenseits seiner Verwendung als Mittel zum Zweck ein eigener Wert zukommt, den es in Bezug auf die für ihn Anderen *gerecht* zu behandeln gilt, wird in der Regel unterschlagen. Doch im Sinne einer ernsthaften und auch nachhaltig wirksamen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wird es an einer sowohl betriebswirtschaftlich machbaren als auch ethisch fundierten Auseinandersetzung mit diesen beiden aktuellen Themen der gesellschaftlichen Entwicklung nicht vorbei kommen.

Die philosophischen Begriffe Gerechtigkeit und

Andersartigkeit verbinden ernsthaft reflektierte Diversityanliegen mit der Überschrift CSR und erfordern wie alle anderen ernsthaften Bemühungen zur Unternehmensethik eine grundlegende Rückbeziehung auf ethische Werte und Normen, die es in späteren Schritten, wie weiter oben in diesem Artikel beschrieben, zu implementieren gilt. Es ist insbesondere bei mittelständischen Unternehmen nicht zu erwarten, dass diese über das für eine Sondierung der strategisch relevanten zentralen Aspekte der beiden zukunftsweisenden Themen Gender- und Age-Diversity notwendige Wissen und die zur Bearbeitung notwendigen personellen Kapazitäten verfügen. Damit eröffnet sich ein breites Spektrum möglicher neuer Themenfelder, in denen Berater sinnvoll unterstützen können. Auch die in diesem Feld engagierten Berater müssen, wie bereits ausführlich dargelegt, über eine umfassende Kompetenzpalette verfügen, um dem Spannungsfeld zwischen zielgerichteten Maßnahmen und grundsätzlicher, fundierter Reflexion zu genügen. Nur auf diese Weise können Unternehmen im doppelten Sinne gut, also sowohl funktional als auch moralisch *gut*, beraten sein.

KONTAKT

Matthias Schmidt

Technische Fachhochschule
Berlin

mschmidt@tfh-berlin.de

Matthias König

Universität Lüneburg

m.koenig@corvicom.com

* Matthias Schmidt, Professor im Lehrgebiet Unternehmensführung an der Technischen Fachhochschule Berlin (www.tfh-berlin.de) und Studienleiter der Evangelischen Akademie der Pfalz (www.eapfalz.de).

** Matthias König, Leiter des Controlling eines großen sozialen Unternehmens. Dozent für Unternehmensethik an der Universität Lüneburg, Mitgründer der Unternehmensberatung corvicom - Spectrum für Unternehmen, einer Beratung für Unternehmensentwicklung (www.corvicom.com).

¹ Vgl. Schmidt (2001: 209f).

² Eine aktuelle und inhaltsreiche Informationsplattform zur Corporate Social Responsibility ist die Website: www.csr-news.net.

LITERATUR

Schmidt, Matthias (2001): Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen – Ein Erfahrungsbericht aus der Unternehmensberatung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 2, Heft 2, S. 203-211.